

Clima de Trabalho uma Proposta de Análise da Organização Escolar: revisão teórica

Joyce Mary Adam de Paula e Silva
Mário Martin Bris

Resumo

O presente artigo apresenta uma revisão bibliográfica a respeito do conceito de Clima de organizações educacionais. Serão abordadas as diferentes definições de clima escolar, as características, os tipos e as variáveis que o determinam. A importância dos estudos sobre clima escolar encontra-se no fato de que tal abordagem possibilita uma melhor compreensão do processo organizacional que se desenvolve nas escolas, permitindo maior clareza das ações que se processam e, conseqüentemente, aprimoramento da organização escolar e do ensino.

Palavras chave: *Clima escolar, organizações escolares, administração escolar.*

Abstract

This article presents a bibliographic revision about school climate. The conceptions, the characteristics, the patterns and the variables that influence the climate will be presented. The importance of school climate studies is the fact that this approach allows a better comprehension about the organizational process in the schools and the actions that improve the quality of education.

Key words: *school climate, school organizations, school administration.*

Introdução

Muitos estudos têm sido feitos, no sentido de estabelecer uma relação entre clima organizacional e o processo educacional em organizações escolares.

A compreensão de que a atmosfera presente nas organizações em geral e nas organizações escolares em particular, tem papel fundamental no desempenho das mesmas tem levado a muitos estudos sobre o tema. A constatação da importância desse fato e os diferentes estudos empreendidos têm apresentado uma gama bastante variada sobre a própria concepção do clima escolar, bem como as variáveis que intervêm e determinam o clima.

Nesse artigo serão tratados os diferentes conceitos de clima organizacional e os elementos envolvidos em sua análise.

A importância dos estudos sobre clima escolar encontra-se no fato de que tal abordagem permite uma melhor compreensão do processo organizacional que se desenvolve nas escolas, permitindo maior clareza na proposição de ações que permitam o aprimoramento da organização escolar e conseqüentemente do ensino.

Definições de clima escolar

A noção de clima escolar disseminou-se no meio educacional através dos trabalhos de Halpin e Croft (1963), os primeiros a aplicar e desenvolver o conceito a partir de estudos com base empírica. Essa abordagem prevaleceu durante os anos 60, constituindo-se em uma transposição para o meio educacional de estudos já realizados no meio

industrial e no meio militar, a respeito de clima organizacional.

O próprio conceito de clima organizacional, nesse contexto empresarial e militar, apresenta variações, dificultando uma definição clara e inequívoca.

Para os estruturalistas (Payne e Pugh, 1976) o clima surge a partir de aspectos objetivos do contexto de trabalho, tais como o tamanho da organização, a centralização ou descentralização na tomada de decisões, o número de níveis hierárquicos e autoridade, o tipo de tecnologia que utiliza, a regulação do comportamento individual, etc.. Os autores não negam a influência da personalidade do indivíduo como determinantes no sucesso ou fracasso das organizações, mas se fixam em fatores estruturais de natureza objetiva.

Nessa linha encontram-se os trabalhos de Rensis Likert (1974), que afirma ser o clima organizacional resultante da percepção dos membros da organização acerca das variáveis de estrutura, de processo e de produto. Por outro lado, o comportamento organizacional de cada indivíduo seria condicionado pela percepção que os membros da organização têm a seu respeito.

Para os humanistas (Schneider, 1975; James e Jones, 1974), o clima é um conjunto de percepções globais que os indivíduos têm de seu meio ambiente e que refletem a interação entre as características pessoais do indivíduo e as da organização.

Dentro das correntes sócio políticas e críticas, Brunet (1987) afirma que o clima organizacional representa um conceito global que integra todos os componentes de uma organização. Refere-se às atitudes implícitas, aos valores, às normas e aos sentimentos.

Uma tentativa de síntese dos diferentes enfoques foi desenvolvida por Steward (1979):

- O clima pode ser entendido como a atmosfera geral da escola ou da classe, captado fundamentalmente pelos estudantes, sendo que alguns incluem professores e excepcionalmente outros membros da comunidade.
- O clima pode ser entendido como qualidade organizativa que utiliza como fonte principal de dados os diretores e professores, por considerar que assim se pode conhecer melhor o funcionamento da escola.

Nos últimos anos têm surgido novas formas de conceituar as organizações e parece lógico pensar que uma escola na qual as relações entre os diferentes membros da comunidade educacional (professores, diretores, alunos, funcionários, etc.) sejam positivas, fomentando-se um bom clima de trabalho, resultados positivos serão obtidos no processo pedagógico, que não estejam limitados exclusivamente ao rendimento acadêmico.

Para Alonso (1988) o conceito de clima não pode ser considerado e nem investigado, enquanto não houver a concepção das organizações como sistemas abertos, que se relacionam com o meio ambiente. Para este autor, o clima emerge das interações que se dão entre os indivíduos, já que é aí que os significados compartilhados surgem. Tal processo de interação tanto pode levar os indivíduos a mudar suas atitudes quanto a alterarem e modelarem o ambiente.

Neste leque de definições não podem faltar expressões mais didáticas como a que propõe Torroba (1993). Este afirma que podemos dizer que a análise do sangue é para o organismo como a análise do clima é para a instituição; representa o estado de saúde da coordenação, cooperação e inter-relação dos recursos humanos que fazem parte da organização.

Numa perspectiva integradora, Fernández (Stewart, 1994) define o clima como segue:

O clima é o ambiente total de um centro educativo determinado por todos aqueles fatores físicos, elementos estruturais, pessoais, funcionais e culturais da instituição que, integrados interativamente em um processo dinâmico específico, conferem peculiar estilo ou tom à instituição, condicionante, por sua vez, dos diferentes produtos educacionais.

Zabalza (1996), baseado em Weinert (1981) identifica três linhas de pensamento que, embora relacionadas com as perspectivas estruturalistas, sociopolíticas e humanista, destacam os elementos objetivos, e subjetivos que compõem a definição de clima. Essas três linhas de pensamento são: a objetiva, a subjetiva e a individual.

Em primeiro lugar, destacam-se as visões objetivas do clima, referindo-se a aspectos, tangíveis e mensuráveis das organizações. O clima é entendido como o conjunto de características objetivas da organização que é mais

permanente e de certo modo mensurável, que distingue uma instituição de outra. Não são muitos os autores que têm este enfoque, ainda que quase todos os que trabalham com o conceito de clima reconheçam que os componentes objetivos das organizações influem na forma com que os membros sentem e atuam nas organizações.

Em seguida destacam-se as visões subjetivas, que abordariam a percepção coletiva da organização em seu conjunto e ou de cada setor que a compõe. Os membros da organização, nesse sentido, compartilham uma visão global da instituição a que pertencem. Por meio de mensagens de diversos tipos (algumas implícita e diretas e outras subliminares), vão transmitindo uns aos outros suas vivências como membros da organização e, assim vão construindo um discurso comum e intersubjetivo sobre o sentido, as qualidades e os atributos da organização a que pertencem.

A forma de identificar o clima de uma organização é recorrer à percepção que seus componentes possuem sobre os diferentes aspectos que constituem a organização. Pode-se falar do clima para referir-se aos valores compartilhados pelos membros da organização e que atuam como características identificadoras da mesma.

Nessa linha encontram-se os modelos simbólicos de análise, que se valem de outras noções como a ambigüidade e o simbolismo. O simbolismo remete ao plano subjetivo dos membros de uma organização e à incapacidade dos processos racionais na análise e resolução dos problemas ou tomada de decisões (Carvalho, 1992, p.35). As abordagens organizacionais de matriz “simbólica” caracterizam-se pelo foco nas significações e valores construídos pelos membros de uma organização, como elementos centrais na compreensão dos fenômenos e processos organizacionais. A abordagem que estuda o clima no âmbito da cultura organizacional se encontra dentro deste enfoque.

Um terceiro enfoque é o que destaca o sentido subjetivo e individual do clima, que o vê como uma construção mental individual e não coletiva. Cada pessoa elabora sua própria visão da organização e dos fatos organizacionais. Esta visão resulta da conjunção da imagem que oferecem os elementos objetivos da organização e as características pessoais de quem a lê e decodifica.

Resumindo e baseando-se nas reflexões dos autores citados, pode-se deduzir que:

- ❖ O clima diferencia as organizações.
- ❖ É uma qualidade relativamente persistente do ambiente escolar.
- ❖ Baseia-se e vê-se afetado por componentes objetivos (estruturais, pessoais e funcionais) das organizações.
- ❖ É construído subjetivamente: são as pessoas que interpretam a natureza das condições objetivas.
- ❖ Essa construção subjetiva pode ser analisada tanto

a título individual como a título coletivo (como visão compartilhada de circunstâncias organizacionais).

- ❖ Afeta tanto as condutas e atitudes individuais como as coletivas.

Características do clima

Tendo em vista as definições abordadas anteriormente, bem como as classificações oferecidas por Fernandez (1994) e Zabalza (1996), serão apresentadas a seguir as características mais importantes do clima organizacional:

- ◆ Apresenta caráter global, entendido como um conceito que se aplica sempre a sistemas totais ou a subsistemas perfeitamente diferenciados dentro de um grande sistema.
- ◆ É um conceito complexo e multidimensional, dado que está determinado por elementos de natureza bastante variada, tais como: infraestrutura física, características das pessoas, sistema de relações entre pessoas e grupos, conjunto de percepções globais sobre o meio em que se encontram.
- ◆ Tem um caráter dinâmico e interativo, já que apesar de ser relativamente estável no tempo, pode alterar-se como consequência de elementos relevantes.
- ◆ É suscetível de ser modificado, em alguns casos de forma não intencional e em outros como consequência de uma intervenção direta para obter um clima previamente definido.

Coronel e outros (1994, p.96), reportando-se a diferentes autores, vem corroborar com algumas das características descritas acima. Para eles, o clima organizacional:

- ◆ É um conceito globalizador já que representa o tom e o ambiente da escola, considerada em sua totalidade.
- ◆ É um conceito multidimensional influenciado por distintos elementos institucionais, tanto estruturais ou formais como dinâmicos ou de funcionamento.
- ◆ As características do comportamento humano constituem variáveis com uma relevância especial na definição do clima de uma escola. O estilo de liderança é uma das mais importantes.
- ◆ Representa a personalidade de uma organização ou instituição.
- ◆ Tem um caráter relativamente permanente no tempo.
- ◆ Determina a consecução de distintos produtos educativos, rendimento acadêmico, a intervenção em seu diagnóstico e, por conseguinte, seu aperfeiçoamento.

Para Brunet (1987) o clima organizacional constitui a configuração das características de uma organização, assim como as características pessoais de um indivíduo podem constituir sua personalidade. Para esse autor, o clima organizacional é um componente multidimensional. A soma de todos os seus elementos forma um clima particular dotado de suas próprias características (quadro 1) que representa de certo modo a personalidade de uma organização e influi

no comportamento das pessoas que a integram.

Quadro 1 - Características do conceito de Clima Organizacional (Brunet, 1987)

- É um conceito molecular sintético como a personalidade
- É uma configuração particular de variáveis situacionais.
- Segue sendo o mesmo apesar de variarem seus elementos constitutivos;
- Tem uma conotação de continuidade, mas não de forma tão permanente como a cultura, podendo mudar depois de uma intervenção particular;
- Este está determinado em sua maior parte pelas características, condutas, atitudes, expectativas e realidades sociológicas e culturais da organização;
- É fenomenologicamente exterior ao indivíduo que, ao contrário, pode sentir-se como um agente que contribui com sua natureza;
- É fenomenologicamente distinto da tarefa ou função, de tal forma que se pode observar diferentes climas nos em situações de mesma função ou tarefa.
- Está baseado nas características da realidade externa, tal como a percebe o observador ou ator (a percepção não é sempre consciente);
- Pode ser difícil descrevê-lo com palavras, ainda que seus resultados possam ser identificados facilmente;
- Tem consequências sobre o comportamento;
- É um determinante direto do comportamento porque atua sobre as atitudes e expectativas que são determinantes diretos do comportamento.

Por conseguinte, pode-se concluir que o clima possui os seguintes atributos: global, complexo, multidimensional, avaliável.

Tipos de clima: algumas classificações existentes

1 Classificação segundo Likert e Brunet

Rensis Likert (1961, 1967 e 1974) apresenta uma das teorias mais completas sobre o clima organizacional. Por seu intermédio pode-se visualizar, como aponta Brunet (1987), a natureza do clima em termos de causa e efeito; a natureza dos climas que se estudam e, também, o papel das variáveis que influem no clima que se observa. Para Likert, é possível separar quatro fatores principais que influem sobre a percepção individual do clima. Estes fatores se definem como:

- a) Os parâmetros ligados ao contexto, à tecnologia e à própria estrutura do sistema organizacional;
- b) A posição hierárquica que o indivíduo ocupa na organização, assim como o salário que ganha;
- c) Os fatores pessoais tais como a personalidade, as atitudes e o nível de satisfação;

d) A percepção que têm os subordinados, os colegas e os superiores, do clima da organização.

Likert descreve uma estrutura dicotômica para o estudo do clima, que vai de um sistema muito autoritário (também denominado fechado), até um sistema muito participativo ou aberto. Para Zabalza (1996), um clima aberto descreve um meio de trabalho participativo, no qual se busca que cada membro da organização dedique a esta todo seu potencial humano. Um clima fechado está construído sobre normas fixas, que definem o papel que cada um deve desempenhar na organização. Neste sentido, a atuação de cada membro da organização torna-se restrita, rígida e dependente das decisões da direção.

Estes climas organizacionais dividem-se cada um deles, em dois. Dão assim, origem aos seguintes subsistemas: autoritarismo paternalista, autoritarismo explorador, consultivo e participação de grupo. No entanto, não podemos cair no erro de pensar que esses tipos de clima existem em estado puro. Os quadros 2, 3, 4 e 5, apresentado a seguir, não pretendem catalogar as instituições segundo um ou outro subsistema, mas contribuir como um guia para situar as organizações dentro de uma tendência determinada. Tais quadros foram adaptados de Brunet (1987).

2 Classificação segundo Halpin e Croft

Halpin e Croft (1973) sustentam que o mais importante na definição de clima é a resposta dos professores ante a atitude dos diretores. Halpin se baseia na premissa seguinte para elaborar um instrumento (OCDQ: Organizational Climate Description Questionnaire) que permite descrever o clima existente em uma organização.

A partir das diferentes atitudes do diretor e da resposta dos membros do grupo a elas, podem ser definidos seis tipos de clima (Calvo de Mora, 1990).

- a) Clima Aberto. Descreve uma organização viva, de caráter dinâmico, que se mobiliza em função de suas metas e que proporciona satisfação às necessidades sociais de seus membros. A liderança emerge fácil e apropriadamente, tanto por parte do grupo como do líder. Os membros do grupo não estão demasiadamente preocupados com a produtividade, nem com a satisfação de necessidades sociais. A satisfação destes dois aspectos produzem-se praticamente de forma natural. A característica principal deste clima é a autenticidade da conduta que se desenvolve no interior do grupo.
- b) Clima Autônomo. É aquele no qual a liderança emerge primariamente do grupo. O líder exerce um escasso controle sobre os membros do grupo. O elevado valor da variável entusiasmo desprende-se, em primeiro lugar, da satisfação das necessidades sociais. A satisfação procede da tarefa cumprida.
- c) Clima Controlado. Pode definir-se como impessoal e

Quadro 2

	Autoritarismo explorador	Autoritarismo paternalista	Consultivo	Participação de grupo
Relações de Poder	Estritamente autoritário, sem nenhuma relação de confiança superiores/subordinados	De natureza autoritária com um pouco de relação de confiança entre os superiores e subordinados	Consulta entre superiores/subordinados com uma relação de confiança bastante elevada	Delegação de responsabilidades com uma relação de confiança grande entre superiores e subordinados.
Estabelecimento de objetivos	Estes não são mais que ordens. Parece que são aceitos, mas geralmente apresenta-se uma resistência intrínseca.	Objetivos repassados via ordens com a permissão de comentários. Aceitação aberta, dos objetivos, mas com resistência clandestina.	Os objetivos são repassados por ordens previamente discutidas com os subordinados. Aceitação aberta mas algumas vezes há resistência	Os objetivos se estabelecem mediante a participação do grupo, salvo em casos de urgência. Há plena aceitação dos objetivos.

Quadro 3

	Autoritarismo explorador	Autoritarismo paternalista	Consultivo	Participação de Grupo
Comunicação	Pouca comunicação ascendente, lateral ou descendente. Geralmente é percebida uma desconfiança, posto que a distorção caracteriza geralmente esta comunicação.	A interação é pouco freqüente. Quando sucede, se estabelece com condescendência por parte dos superiores e com precaução por parte dos subordinados.	A comunicação é do tipo descendente com freqüente comunicação ascendente e lateral. Pode ocorrer um pouco de distorção e de controle.	A comunicação não se faz somente de maneira ascendente ou descendente, também de forma lateral. Não se observam distorções ou controle.

muito orientado ao rendimento do grupo. A conduta do grupo está fundamentalmente orientada para a produtividade e se concede menor importância às condutas relacionadas com a satisfação de necessidades sociais. Este clima precisa de autenticidade na conduta e abertura, porque o grupo está desproporcionalmente preocupado com o rendimento em sua tarefa.

- d) Clima Familiar. Trata-se de um clima muito pessoal, mas com pouco controle. Os membros desse tipo de clima satisfazem suas necessidades sociais, mas dão pouca atenção ao controle social que requer sua tarefa. Por conseguinte, o entusiasmo é só de nível médio, já que o grupo não obtém uma grande satisfação pelo

Quadro 4

	Autoritarismo explorador	Autoritarismo paternalista	Consultivo	Participação de Grupo
Processo de Controle	-O controle é feito pela cúpula. -Os instrumentos são muitas vezes falsos ou inadequados. -Existe uma organização informal que busca reduzir o controle formal.	-O controle é feito pela cúpula. -Os instrumentos são geralmente incompletos ou inadequados. -Algumas vezes desenvolve-se uma organização informal mas esta pode apoiar parcialmente ou resistir aos fins da organização.	-Os aspectos mais importantes dos processos de controle são delegados de cima para baixo com um sentimento de responsabilidade nos níveis superiores e inferiores.	Os processos de controle têm um alto envolvimento dos níveis inferiores.

Quadro 5

	Autoritarismo explorador	Autoritarismo paternalista	Consultivo	Participação de Grupo
Processos de tomada de decisões	As decisões são tomadas na cúpula, baseadas em informações parciais e inadequadas. Estas decisões são pouco motivadoras e tomadas geralmente por somente uma pessoa.	As políticas são decididas na cúpula. Algumas decisões, que dizem respeito à aplicação dessas políticas, são tomadas por níveis inferiores, baseadas em informações adequadas e justas. As decisões são tomadas sobre uma base individual, desvalorizando o trabalho em equipe.	As políticas e as decisões geralmente são tomadas pela cúpula, mas é permitido que os subordinados tomem decisões mais específicas nos níveis hierárquicos inferiores.	O processo de tomada de decisão está disseminado em toda a organização, bem integrada em todos os níveis.

cumprimento de suas tarefas. A partir daí, grande parte das condutas no seio deste clima podem ser consideradas inadequadas.

- e) Clima Paternal. Caracteriza-se, sobretudo, pelo fato de que o líder limita as iniciativas do grupo e tenta, ele mesmo, tomar as iniciativas. As capacidades de liderança dentro do grupo não são utilizadas para complementar as habilidades do líder. Por conseguinte, alguns atos de liderança não se convertem nem mesmo em iniciativas. Em síntese, o grupo não obtém grande satisfação nem em seu trabalho e nem em suas aspirações sociais, de forma que o entusiasmo é baixo.
- f) Clima Fechado. Caracteriza-se por um alto nível de apatia em todos os membros da organização. Existe um baixo nível de entusiasmo porque os membros do grupo

não têm nem satisfação social e nem profissional no cumprimento de sua tarefa. A conduta dos membros caracteriza-se como artificial e a organização parece estar estagnada.

As variáveis que determinam do clima institucional

Antes de entrar no estudo das variáveis que configuram o clima institucional, serão apresentados alguns elementos básicos que determinam sua formação. Para Silva (1996), esses elementos seriam:

- Os membros de uma organização estão todos expostos às mesmas características estruturais;
- A perspectiva do interacionismo simbólico leva os membros da organização a compartilhar significados;
- Por meio das interações e da comunicação, os indivíduos respondem, definem e interpretam de maneira particular os elementos situacionais, como seres conscientes de si mesmos, conferindo a suas ações um conteúdo simbólico a partir de suas experiências;
- A atenção volta-se para os grupos de trabalho e em seus membros, como lugar onde mais facilmente ocorrem as interações. As características e traços de personalidade dos indivíduos determinam, em parte, a atribuição de significado às situações e eventos, o que definiria as diferenças de clima entre grupos de uma organização como resultado das interações intragrupos;
- Para aferir o clima são necessárias múltiplas unidades de análise, que não se restringem somente aos elementos individuais e organizacionais. Entende-se que existe uma causalidade recíproca entre a organização, sua estrutura, práticas e grupos de trabalho através do qual emergem, se desenvolvem e mudam os climas ao longo do tempo.

A variedade de definições e a diversidade de protagonistas que intervêm na formação da cultura explica que não há acordo sobre quais são os componentes que conformam o clima institucional.

Tagiuri (Martin Bris; Glez Galán et al., 1999; Glez Galán, 2000) definiu clima e atmosfera como um conceito relacionado com a qualidade do ambiente, em seu conjunto, dentro de uma organização. De acordo com este autor, as dimensões do ambiente são:

Ecologia. Representa as características físicas e materiais da organização. As variáveis de ecologia têm mostrado freqüentemente relações baixas ou inconsistentes com os resultados educacionais. Pode ser que essas variáveis não operem diretamente sobre os resultados educacionais, mas podem operar através do clima escolar. Têm sido utilizadas variáveis do tipo: características do edifício, tamanho, materiais, equipamentos, serviços especiais, etc.;

Meio. Refere-se à dimensão social relacionada com a presença e características de pessoas e grupos dentro do meio escolar. Os estudos realizados são bastante divergentes, possivelmente devido à pobreza dos modelos causais. A forma mais corrente de analisar esta variável tem sido mediante a satisfação. São usadas também variáveis como: características do professor, moral do professor, moral do aluno e características do aluno;

Sistema social. O sistema social faz referência aos padrões de relação entre as pessoas e os grupos da escola. Têm sido estudadas tanto as relações como a interação das pessoas em geral. Entre as variáveis utilizadas para sua definição destacam-se algumas, tais como: o projeto pedagógico, flexibilidade, agrupamento, relação diretor-professor, boa comunicação, relação professor-aluno, participação de professores e alunos na tomada de decisão, participação dos estudantes, relação entre os professores, relação entre a comunidade e a escola, etc.;

Cultura. A cultura está relacionada com os sistemas de crenças, valores e estruturas cognitivas dos grupos. Esta dimensão tem mostrado uma relação definida com o clima e com o desempenho dos alunos, ainda que se saiba pouco de sua relação com outras variáveis. As variáveis de cultura mais comuns são: compromisso do professor, normas, ênfase na cooperação, expectativas, prêmios e castigos, consistência, consenso, clareza de objetivos, dificuldades, apatias, etc..

Brunet (1987) estabelece duas grandes dimensões para o estudo do clima: a estrutura e os processos organizacionais.

- a) A dimensão estrutura organizacional inclui as variáveis controle administrativo, tamanho da organização, número de níveis hierárquicos, configuração hierárquica e cargos, especialização de funções, centralização/descentralização, normas, formalização de procedimentos organizativos e grau de interdependência entre os distintos subsistemas.
- b) A dimensão processo organizacional inclui lideranças,

estilo e níveis de comunicação, controle, formas de solucionar conflitos, tipos de coordenação entre os integrantes do grupo e distintos níveis hierárquicos, incentivos, seleção, estatutos e relações de poder, mecanismos socializadores e nível de autonomia pessoal.

Medina (1989) complementando as dimensões de Brunet, estabelece quatro elementos configuradores: os agentes, as relações, a comunicação e a cultura, que podem ser apresentado no esquema abaixo.

Estes quatro elementos aparecem como subconjuntos complexos que, com pleno sentido por eles mesmos, compõem a estrutura social da escola.

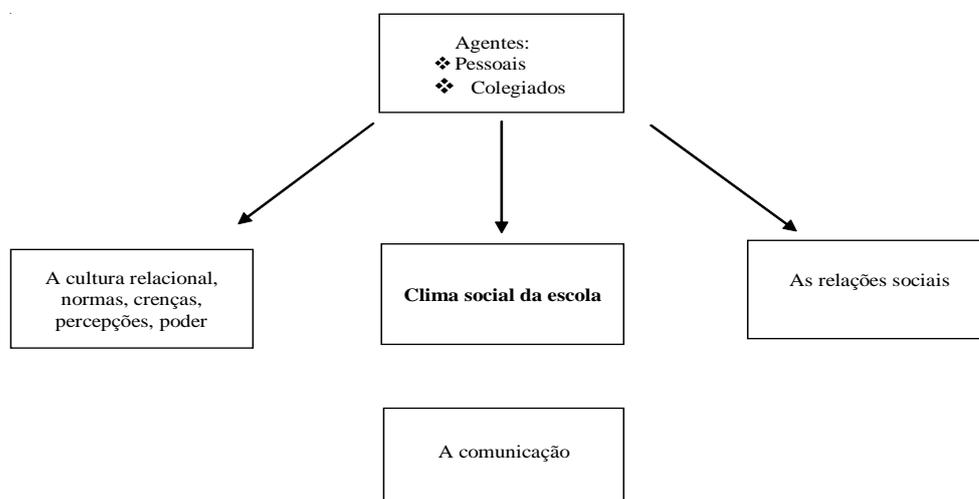
Para Zabalza (1996), o sentido de se aprofundar a natureza e os elementos constitutivos do clima organizacional é o de promover ações que visem ao aprimoramento do processo educacional.

Neste sentido, a progressiva clareza das dimensões que constituem o clima, aponta que este é uma realidade organizativa interativa, isto é, afetada por certos componentes da organização e que afeta por vezes esses componentes. Forma-se assim, um conjunto interativo em que as melhoras conseguidas no clima afetam o restante dos componentes organizacionais citados e essa melhora provoca alterações no clima, que por sua vez se reflete nesses componentes.

Conclusão

Os estudos sobre o clima organizacional nas escolas têm, entre outros, o objetivo de analisar os padrões das interações presentes, que podem facilitar ou dificultar o trabalho coletivo e o diálogo entre os diferentes atores do processo pedagógico, aspectos fundamentais no estabelecimento das inovações educacionais.

A definição e a compreensão sobre as diferentes concepções de clima permitem uma análise da organização escolar onde estão presentes os diferentes elementos que compõem seu cotidiano, tanto os mais palpáveis e concretos



quanto os de natureza mais subjetiva.

Nesse sentido, os estudos sobre clima escolar, contribuem significativamente para que, a partir dessa análise, novos caminhos possam ser buscados para a problemática do cotidiano escolar e para a melhoria constante da qualidade do ensino.

Referências bibliográficas

ALONSO, E. Clima y Cultura en las Organizaciones. In Anales do II Congreso Nacional de Educación Social. Alicante, 1988.

BRUNET, L. El Clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas, 1987.

CALVO de MORA, J. Conocimiento del Clima o la cultura en las organizaciones. qué hacer. In Jornadas de Estudio del Centro Educativo. Anales. Universidad de Sevilla, Sevilla, 1990.

CARVALHO, L. M. Clima de escola e estabilidade de professores. Lisboa: EDUCA, 1992.

CORONEL, J. M. y otros. Para comprender las organizaciones escolares: ocho temas básicos. GID, Universidad de Sevilla. Sevilla, 1994.

FERNÁNDEZ Díaz, Ma. J.. Clima institucional. In Organización e gestión educativa, número 01, 1994.

HALPIN, A. V. & CROFT, D. B. The organizational climate of schools. Chicago, University of Chicago, 1963.

HOY, W. e COVER, S.. Elementary School climate: a revision of the OCDQ. In Educational Administration quarterly, no. 22(1), 1986.

LIKERT, R. New patterns of management. New York, McGraw Hill, 1961.

_____. The human organization. New York, McGraw Hill, 1967.

MARTIN BRIS, M.. Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los Centros de Educación. Madrid, Servicio de Publicaciones Universidad de Alcalá, 1999.

MEDINA, A.. El clima social del centro y del aula. In Martin MORENO, Q. *Organizaciones educativas*. Madrid, UNED, 1989.

PAYNE, R. L. e PUGH, S. S. Organizational structure and organization climate. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, Rand McNally, 1976.

SCHNEIDER, B. Organizational climate: an essay. In *Personal Psychology*, n. 27, 1975.

STEWARD, A. A critique of school climate: what it is? How it can be improved and some general recommendations. In *The Journal of Educational Administration*, n. 2 (17), 1979.

SILVA, M. *El clima en las organizaciones. teoria, método e intervención*. Barcelona, EUB, 1996.

TAGIURE, R. e LITWIN, G. H. (coord.). *Organizational climate: explorations of a concept*. Harvard, Business School, 1968.

WEINERT, A. B. *Manual de psicología de la organización*. Barcelona, Horder, 1981.

ZABALZA, M. A. El clima: conceptos, tipos de influencia del clima e intervención sobre el mismo. In DOMINGUEZ, G. e MESANZA, J. (coord.) *Manual de Organización de Instituciones Educativas*. Madrid, Editorial Escuela Española, 1996.

Joyce Mary Adam de Paula e Silva.

Departamento de Educação. Instituto de Biociências.

Unesp/Rio Claro.

Av. 24 A, no.1515.Bairro Bela Vista

Rio Claro/S.P.

joyce@rc.unesp.br

Mário Martin Bris.

Departamento de Educación.

Universidad de Alcalá de Henares. España
